

TILTAI, 2019, 1, 48–66 ISSN 1392-3137 (Print), ISSN 2351-6569 (Online)

# NUOLATINĖS PRIVALOMOSIOS PRADINĖS KARO TARNYBOS KARIŲ TARNYBOS MOTYVACIJA: SUBJEKTYVUS DALYVIŲ VERTINIMAS

**Gerda Baltutytė***Klaipėdos universitetas*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama Lietuvos kariuomenės karių tarnybos motyvacija, remiantis jų nuomonėmis. Formuluoama karių tarnybos motyvacijos teorinė prieiga, akcentuojama vertybių reikšmė motyvacijos procese, išskiriami lūkesčiai, remiantis V. H. Vroom'o lūkesčių teorija, kurie lemia nuolatinę privalomąją tarnybą atliekančių karių tarnybos motyvaciją. Remiantis atlikto tyrimo analize teigiama, kad esama karių tarnybos motyvacijos sistema patys kariai patenkinti tik iš dalies. Be to, tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti suformuluotą hipotezę ir teigti, kad savanoriškai bei privaloma tvarka atliekančių nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą (toliau – NPPKT) karių tarnybos motyvacija skiriasi, nes jų karo tarnybą lemiantys lūkesčiai nėra tapatūs.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: nuolatinė privalomoji pradinė karo tarnyba, kariai, tarnybos motyvacija.

## Abstract

The article analyzes the motivation for military service of the soldiers the Lithuanian Armed Forces based on their opinion. It presents the theoretical approach to motivation for military service, emphasizes the significance of values in the process of motivation, identifies the expectations, based on V. H. Vroom's expectancy theory, which determine the motivation of soldiers under continuous mandatory service. According to the analysis of the completed research, it is stated that the soldiers are only partly satisfied with the current motivation system. In addition, the results of the research confirm the hypothesis that the motivation for military service differs between volunteer soldiers and conscript soldiers.

KEY WORDS: continuous mandatory initial military service, soldiers, motivation for military service.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v82i1.1959>

## Įvadas

Svarbiausių pasaulio įvykių grandinėje karas ir kariuomenė vaidina išskirtinį vaidmenį. „Gynybą nuo išorinių (pirmiausia karinių) grėsmių užtikrina valstybė, o valstybės – pagrindiniai tarptautinių santykių objektai, tarptautiniams santykiams esant anarchinės būklės, nuolat siekia didinti galią, kad užsitikrintų saugumą“ (Jokubauskas, 2014, p. 13). Valstybės turi gebėti aktualizuoti ir formuoti individualius bei kolektyvinius kompleksinius saugumą užtikrinančius veiksmus.

Kariuomenę sudaro kariai, o karys yra lankstus išteklius, kuris, atsižvelgiant į kuriamą aplinką, gali veikti blogiau arba geriau, taigi aktuali tampa motyvacija, šiuo klausimu diskutuoja ne tik mokslininkai, bet ir visuomenė. Motyvacija yra svarbus procesas, keičiantis organizacinės sistemos elgseną. Be to, motyvacija yra subjektyvus apsisprendimas ir požiūrio dalykas (neatmetant prielaidos, kad subjektyviai pozicijai turi įtakos tam tikri veiksniai). Todėl tarnybos motyvavimas yra vienas reikšmingiausių praktinių pokyčių vykdymo determinantų, tobulinant Krašto apsaugos sistemą. Kaip teigė Krašto apsaugos ministerijos (toliau – KAM) gynybos planavimo departamento vedėja K. Šapkinaitė, karių motyvacijos klausimas yra aktualesnis nei ginklų ar įrangos klausimas (remiantis: Jonušas, 2018). Krašto apsaugos ministras R. Karoblis pabrėžė, kad kario motyvacija kariuomenėje yra visa ko pagrindas (remiantis: Jakilaitis, 2017).

Pasikeitus geopolitinei situacijai, 2015 m. sugrąžinta šauktinių tarnyba, kuri 2008 m. buvo panaikinta. Per šį laikotarpį, kol nebuvo privalomosios pradinės karo tarnybos, Lietuvoje egzistuojančios karinės tarnybos formos (Krašto apsaugos savanorių pajėgos, baziniai kariniai mokymai, profesinė karo tarnyba, jaunųjų vadų kursai) tuo metu rėmėsi savanoriškumo principu (Vileikienė ir kt., 2015). Tačiau, remiantis KAM duomenimis, nuo 2015 m. vėl turime ne tik karius savanorius, bet ir karius prievolininkus, nes nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnyba grindžiama ne tik savanoriškumo principu, bet ir prievarta (už šaukimo atlikti privalomąją pradinę karo tarnybą vengimą įstatymų numatytos bausmės). Pripažįstant karių tarnybos motyvacijos svarbą, formuojasi poreikis ieškoti teorinio ir empirinio patvirtinimo, kuris, kaip atspirties taškas, leistų įvertinti karių tarnybos motyvaciją.

Kalbant apie karių tarnybos motyvaciją, verta išskirti C. Moskos'o (1977) karinę sociologiją. Jis analizavo kariuomenės instituto kaitą, ją susiedamas su karių motyvacijos svarba. Vėliau prie jo darbų tobulinimo prisidėjo F. Battistelli (1997), Y. Levy (2007) ir kt. Lietuvos kariuomenės karių tarnybos motyvacijos tema atliktų tyrimų nėra gausu dėl griežtos vyriausybinių institucijų kontrolės. Paminėtina Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Karo mokslų instituto Strateginių tyrimų centro parengta mokslo studija „Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje“ (2015). Vienas naujausių tyrimų – A. Pocienės (2018) straipsnis „Lietuvos jaunuolių pritraukimo į nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą galimybės“. Kol kas mokslinės medžiagos apie realią Lietuvos kariuomenės karių tarnybos motyvaciją trūksta<sup>1</sup>.

Tiriamosios problemos esmę sudaro faktas, kad Krašto apsaugos sistemoje neįmanoma įvykdyti efektyviai užsibrėžtų tikslų be kario pastangų ir indėlio. Šiuo

<sup>1</sup> Pažymėtina, kad Lietuvos kariuomenės karių ir karininkų motyvacijos tyrimai atliekami ir magistrų baigiamųjų darbų lygmeniu (Razma, 2014; Vasiljevas, 2015; Baltutytė, 2019).

atveju išryškėja karių tarnybos motyvacijos svarba. Valdžios institucijų funkcija – ne tik taikyti sankcijas, bet ir skatinti karius įsitraukti į bendrą veiklą. Norint juos įtraukti, būtina išsiaiškinti lūkesčius, kodėl jie apsisprendžia dalyvauti arba tarnyboje lieka pasyvūs. Mokslinė ir praktinė problema formuluotina klausimu, kas lemia nuolatinę privalomąją tarnybą atliekančių karių tarnybos motyvaciją ir kaip jie vertina dabartinę Lietuvos kariuomenės motyvavimo sistemą?

Tyrimo tikslas: išanalizuoti nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos (NPPKT) karių tarnybos motyvaciją, atskirai tiriant karius, kurie ją atlieka privaloma tvarka, ir tuos, kurie savanoriškai pasirinko atlikti NPPKT.

Remdamiesi tiek teorinėmis prielaidomis, tiek empiriniais tyrimais keliame hipotezę, kad savanoriškai ir privaloma tvarka atliekančių NPPKT karių tarnybos motyvacija turi skirtis, nes jų karo tarnybą lemiantys lūkesčiai nėra tapatūs. Karo tarnybos motyvacijai esminės įtakos turi savanoriškumo principu grindžiamas atėjimas į karinę tarnybą.

Atliekant tyrimą taikyti mokslinės literatūros, dokumentų analizės, duomenų kaupimo anketinės apklausos būdu metodai.

## 1. Karių tarnybos motyvacija

Didėjanti kario motyvacijos svarba skatina išsamiau nagrinėti šią temą. Nuo seniausių laikų armijų vadai susidurdavo su kareivių ir naujokų motyvacijos problemomis (Statkus, 2003). Dažniausia *motyvacija* siejama su lotynų kalbos žodžiu *motivere*, kuris reiškia judėjimą, veiksmą, veiklos priežastį, elgseną. R. Semler'is (2003), F. Malik'as (2005) teigia, kad motyvacija yra jėga, kuri išjudina ir nukreipia žmogų pasirinkti tam tikrą veiklą ir pastangų intensyvumą (remiantis: Marcinkevičiūtė, 2010, p. 40). Panašiai motyvaciją apibrėžia ir D. Lipinskienė (2012): tai jėga, kuri suteikia individui energijos ir nurodo jo elgsenos kryptį bei yra siekio ir nusiteikimo veikti toliau, susidūrus su kliūtimis, pagrindas. Taigi motyvacija grindžiama nuostata, kad ji įkvepia ir skatina žmogų eiti į priekį, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Remiantis Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Karo mokslų instituto Strateginių tyrimų centro parengta mokslo studija „Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje“, siekiant suprasti ir paaiškinti karių motyvaciją, analizuojama A. H. Maslow'o teorija, akcentuojant individų poreikių hierarchiją. Vis dėlto straipsnio autorė pažymi, kad karinę tarnybą atliekantys asmenys turi ne tik poreikių, bet ir tam tikrų lūkesčių, kurie tarnybos metu gali tapti motyvacijos įrankiu. Kaip nurodo J. L. Perry (1996), kiekvienas į instituciją ateina su savo „lūkesčių krepšeliu“, o vadovybei svarbu nustatyti jo turinį. Nepateisinti lūkesčiai gali trukdyti sėkmingai ir motyvuotai tarnybai. Analizuojant karių tarnybos mo-

tyvaciją, remiamasi žinomiausia proceso motyvacijos – V. H. Vroom'o lūkesčių teorija, kurioje pabrėžiama, kad elgesį lemia sąmoningas pasirinkimas, įvertinus alternatyvas, kurių tikslas – kiek įmanoma padidinti malonumą ir sumažinti skausmą. V. H. Vroom'o teigimu, žmogaus veikla grindžiama individualiais veiksniais, tokiais kaip asmenybė, įgūdžiai, žinios, pastangos, gebėjimai. Būtina atsižvelgti į tai, kad pastangos ir veiklos rezultatai yra susiję su asmens motyvacija, todėl mokslininkas išskyrė kintamuosiuos veiksnius (lūkesčiai, instrumentalumas, valentingumas), kaip motyvacijos pagrindą. Kadangi žmogaus elgesys turi įtakos institucijos veiklai, lūkesčių teorijos autorius pastebėjo: jei darbdavys mano, kad suteikė viską, ko reikia siekiant motyvuoti, ir tai veikia daugelį žmonių, vis dėlto tai nereiškia, jog veiks kiekvieną toje organizacijoje dirbantįjį. Be to, žmogus dar turi tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų galės patenkinti jo lūkesčius (Sakalas, 2000). E. Stumbraitė-Vilkišienė (2013), remdamasi V. H. Vroom'o teorija, teigia, kad piliečiai, prieš pradėdami dalyvauti, pirmiausia svarsto, ko jie tikisi ir ko reikia, kad pasiektų trokštamus dalykus, ar jie turi tam gebėjimų, ar jiems tai aktualu? Kartu įvertina, ką duos jų pastangos. Kita vertus, piliečiai turi įvertinti dalyvavimo tikslą, problemą. Ši teorinė prieiga yra tinkama interpretuojant ir ieškant atsakymo, ar karių lūkesčiai atliekant karinę tarnybą pasiteisino? Būtina pažymėti, kad Lietuvoje jaunos žmonės stengiamasi motyvuoti ateiti tarnauti: „NPPKT yra puikus būdas atlikti pareigą Tėvynei, neprilygstamas nuotykis ir geras finansinis postūmis gyvenimo pradžia. Savo noru tarnybą atliekantis karys gali pasirinkti ir tarnybos vietą: veiksmo kupiną pėstininko kelią, griausmingą ir paraku dvelkiantį artileristo darbą, technikos žinias lavinantį ryšininko darbą bei kitas, ne mažiau įtraukiančias tarnybas kituose kariniuose vienetuose visoje Lietuvoje“<sup>2</sup>. Nors kariams siūlomos realios galimybės, kurios gali juos sudominti, straipsnio autorė mano, kad atsakymo į klausimą, kodėl jie tai privalo daryti, turi nuolat ieškoti ne tik ateinantys tarnauti, bet ir jau tarnaujantys kariai bei valdžios institucijos, siekiančios įgyvendinti savo strategiją.

J. Griffith'as (2008) tyrinėjo jaunimo ir aktyvių karių motyvaciją tarnauti kariuomenėje, jis savo darbuose rėmėsi dviem motyvacijos tipais: instituciniu (patriotizmas, siekis save išbandyti, noras būti naudingam valstybei ir visuomenei) ir pragmatiniu (kariuomenė, kaip darbdavys, kuris teikia viliojančius pasiūlymus). Šiuo požiūriu asmenys tarnauja kariuomenėje dėl materialių ar nematerialių motyvų. P. Bury (2017) ir kitų autorių teigimu, kariai, turintys pragmatinių motyvų, paprastai mažiau patenkinti tarnybos sąlygomis. Dažnai teigiama, kad kariams motyvuoti trūksta lėšų, tačiau galima prielaida, kad tiesiog nežinoma, kaip be papildomų lėšų skatinti ir išlaikyti karių tarnybos motyvaciją. T. D. Woodruff'as (2017) pastebi, kad savanoriški įsitraukimo tikslai – tiek vidiniai, tiek išoriniai –

<sup>2</sup> Prieiga internete: [www.karys.lt](http://www.karys.lt)

gali puikiai karius motyvuoti. Apibendrinus autorių mintis galima išskirti, kad motyvacija apima sąmoningą norą kažką gauti ir ji neapsiriboja vien pinigais ar noru išvengti bausmės.

Kita vertus, asmenys ne visada supranta, kokie motyvai juos skatina, bet žino, kokių tikslų siekia. Be to, motyvacija turi dvi svarbias sudedamąsias – impulsą ir patį motyvą. Impulsas yra vidinis procesas, kuris skatina veikti, o motyvas generuoja elgesį ir padeda žmogui siekti tikslo, kuris kaip atlygis paprastai tenkina asmens vidinius poreikius (Rodrigues-Goulart, 2006). Tuo tarpu D. Lipinskiene (2012) išskiria tris pagrindinius motyvaciją skatinančius veiksnius: veiklos (tikslų) nustatymas, veiklos palengvinimas (aprūpinimas būtiniais ištekliais, barjerų eliminavimas), skatinimas (atlygio savalaikiškumas, teisingumas, lygybė ir poreikių patenkinimas). Šie universalūs veiksniai, jei yra įgyvendinami, gali patenkinti žmonių lūkesčius. Deja, motyvacija nėra pastovi būseną, ji kinta, todėl ją reikia periodiškai vis papildyti. Tiek motyvacijos teorija, tiek praktika remiasi nuostata, kad motyvacija gali silpti, t. y. „išsisklaidyti“ (Žaptorius, 2007). Be to, objektyviai gerėjant gyvenimo sąlygoms, žmonės tampa jautresni įprastiems sunkumams. Tad rezultatas yra – ne pasitenkinimas, o įtampa ir nuovargis arba nuobodulys, persisotinimas ir neviltis (Kuzmickas, 2018). Tai įvertinus galima teigti, kad motyvacija iš esmės yra subjektyvus dalykas, todėl institucijai tenka nelengva užduotis organizuoti, palaikyti ir nuolat gerinti motyvacinę sistemą, iš jos reikalaujama, kad institucijos veikla būtų ne tik veiksminga ir sėkminga, bet ir būtų patenkinti žmonių lūkesčiai. Juolab kad motyvacija gali būti priskirta latentiniams reiškiniams, kai tiriant nėra garantijų, kad matuojami dydžiai galės būti išreiškiami ir tai nulems žmonių pažiūras bei elgesį (Marcinkevičiūtė, 2010). Vis dėlto akivaizdu, kad veiksminga motyvavimo sistema yra puiki priemonė, kariuomenei siekiant išnaudoti visus savo pajėgumus ir palaikyti kovinę parengtį.

Paprastai kariuomenė grindžiama biurokratiniu valdymu, todėl mokslininkai įžvelgia tokios struktūros reformavimo ir tobulinimo poreikį. Šiuo metu Krašto apsaugos sistemoje kariams taikomos suformuotos motyvacinės priemonės yra abstrakčios ir nekonkrečios. Todėl motyvavimo procese galima tikėtis ir tokių pat neaiškių rezultatų. Taigi sudarant perspektyvinius karių motyvavimo planus svarbu, kad visi kariai (individualiai) būtų motyvuoti siekti kariuomenės veiklos tikslų. Suvokusi, kad kariai sieks tikslų tik patenkinę savo lūkesčius, kariuomenės vadovybė turi priimti iššūkį taip tobulinti savo motyvacinę sistemą, kad galėtų ne tik pritraukti, bet ir kuo ilgiau išlaikyti tarnyboje šiuolaikinį karį. R. Steiger'io ir U. Zvygard'o (1999) teigimu, reikia daryti viską, kad karo tarnyba būtų patrauklesnė ir veiksmingesnė, tik būtina atminti, kad tai visgi yra tarnyba. Be to, verta paminėti, kad motyvacijos koncepcija susijusi su tam tikro laikotarpio vertybėmis, kurios pripažįstamos tarnyboje.

## 2. Vertybių reikšmė karių motyvacijos procese

Vertybės, kaip tam tikros civilizacijos išraiška, egzistuoja visose žmonijos kultūros epochose ir kiekvieno žmogaus sąmonėje. Iškepytos vertybės, vertybinės orientacijos atskleidžia ne tik žmogaus nuostatas, bet ir visos visuomenės vertybių sistemą (Genzelis ir kt. 2008). B. Kuzmicko (2001, p. 60) teigimu, „vertybės išreiškia ne tai, kas faktiškai yra, buvo ar galėtų būti, bet tai, kas turėtų, privalėtų būti, net jei tas privalėjimas negali būti visiškai įgyvendintas“. Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo strategijoje (2017) vertybių krizė įvardijama kaip vienas iš nacionalinio saugumo pavojų. Todėl dabar „mums reikalingas pasitikėjimas savimi bei tradicinės vertybės – pagarba įstatymui ir tvarkai, drausmė, santūrumas, gebėjimas susitarti, nerėksmingas patriotizmas, tolerancija“ (Laurinkus, 2010, p. 104). Vertybės, kaip žmonijos idealas, nepaprastai reikšmingos ir prasmingos tiek asmeniniame, tiek visuomenės gyvenime. Todėl jos yra mokslininkų ir piliečių dėmesio centre.

Kariuomenėje vertybės ypač svarbios. M. Adivar'as ir Sh. Rivnai-Bahir'as nustatė, kad esminiai pastaraisiais dešimtmečiais Izraelio visuomenės vertybių sistemoje įvykę pokyčiai paveikė jaunimo požiūrį į kariuomenę ir jų motyvaciją, sprendžiant tarnauti savanoriais ar atliekant privalomąją karo tarnybą (remiantis Vileikienė ir kt., 2015). Kariuomenės vertybės yra visa ko pagrindas ir pagrindiniai principai, kurie išlieka pastovūs kiekvienoje situacijoje, nes turi įtakos tam, ką karys daro ar ko nedaro. Vertybės neatsiejamos nuo motyvacijos sampratos – tai žmonių elgesį reguliuojanti jėga. Vertybės – tai tarsi „išankstinė“ motyvacija (aš noriu elgtis, atsižvelgdamas į savo vertybes) ir, atlikus veiksmus, leidžia įsivertinti (ar aš veikiau, atsižvelgdamas į savo vertybes?) elgesį (The army leadership code). Lietuvos kariuomenės vado J. V. Žuko teigimu, „vertybės padeda nepalūžti ir apsispręsti, kuriuo keliu toliau eiti, net ir esant sunkiausioms gyvenimo situacijoms. Tai patikrinta. Jei Lietuvoje nebūtų radęsi piliečių, kurie vadovaudamiesi šiomis vertybėmis, iškilus pavojams, ėmė į rankas ginklus, tapo kovotojais ir gynė Lietuvos Laisvę, šiandien, ko gero, negalėtume savęs vadinti lietuviais, kalbėti lietuviškai, didžiuotis savo garbinga istorija (Išbandyk save, 2016).

Lietuvos kariuomenės vertybės yra oficialiai patvirtintos Lietuvos karinėje doktrinoje: patriotizmas, ištikimybė, pasiaukojimas, sąžiningumas, drąsa, pagarba, garbė, principingumas. Pastebėtina, kad Lietuvos kariuomenės vertybės panašios į kitų šalių: JAV, Kanados, Didžiosios Britanijos ir kt. Be abejo, šalių kariuomenių vertybės kažkiek skiriasi, nes atskleidžia konkrečios šalies visuomenės vertybinės nuostatas, kurias lemia ekonominė, politinė ir socialinė aplinka (Neimontas, 2013). Šiuolaikinio kario etosas turi apimti tiek karinę dvasiją, t. y. tokias savybes kaip pasiaukojimas, drausmė, didvyriškumas, šaunumas, tiek civilinės visuomenės

deklaruojamas vertybes, tokias kaip supratingumas, atsakomybė, tolerancija, atsidavimas (Genzelis ir kt. 2008). Akcentuotina, kad karinės vertybės telkia ir stiprina karius kaip asmenybes. Vis dėlto šiandien, A. Pocienės (2018, p. 391) teigimu, „vertinant pritraukimo galimybes, pirmiausia svarbu suprasti vertybinį kontekstą, kuriame socializuojasi jaunuoliai, taip pat reikia identifikuoti specifinius, būtent jaunosios kartos, prioritetus, vadovaudamiesi kuriais jie priima sprendimus“. Taigi ypač svarbu suderinti karinės institucijos ir karių vertybių sistemą (Zaman Ahman, 2010).

Nors karių tarnybos motyvavimo būdų paieška yra aktuali ir tyrinėtojų akcentuojama problema, visgi motyvaciją lemia ne tik formalios procedūros – būtinos vertybės ir jas reikia puoselėti. Šiuolaikinis karys kovoja ne su konkrečiu blogiu, o dėl abstraktaus gėrio (angl. *force for good*) (Deksnyš, 2011). Taigi apibendrinant galima teigti, kad motyvavimo procesas susijęs su tam tikrų vertybių įtvirtinimu, todėl karių tarnyboje jos – neatsiejama gyvenimo dalis.

### 3. Tyrimo duomenys ir jų analizė

Kariuomenė yra civiliams uždara institucija, todėl pirmiausia tyrimui atlikti gautas Sausumos pajėgų, pasirinkto bataliono vado leidimas atlikti tyrimą. 2018 m. kovo mėnesį atliktas kiekybinis tyrimas, anoniminė anketinė apklausa. Remiantis mokslo informacijos šaltiniais, parengtas klausimynas nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos kariams. Straipsnio autorės sudarytą tyrimo instrumentą sudaro 30 uždarojo ir atvirojo pobūdžio klausimų.

Pasirinkti respondentai buvo nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos kariai, atliekantys pradinę karo tarnybą viename iš Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų batalionų. Į šį kiekybinio tyrimo ribojimą būtina atsižvelgti apibendrinant tyrimo rezultatus.

Tyrimo imčiai sudaryti taikyta tikimybinė paprastoji atsitiktinė vienmomentė tirtų karių atranka. Imties dydis prieš apklausą  $n = 579$  kariai, po apklausos  $n = 561$  karys (96,89 proc.). Suvedant duomenis į SPSS17 statistinę programą, pastebėta, kad dalis anketų užpildytos tik iš dalies arba nekorektiškai, todėl į tyrimo duomenų analizę jos neįtrauktos. Atliekant tiriamųjų duomenų analizę naudotos 507 respondentų užpildytos anketos. Nagrinėjant pasirinktą tyrimo imtį nustatyta, kad skyrėsi karių atėjimo į tarnybą pobūdis: daugiau nei pusė (60,9 proc.  $n = 309$ ) karių teigė, kad tarnauti atėjo savanoriškai, likusi dalis (39,1 proc.  $n = 198$ ) – laikydamiesi privalomos tvarkos. Tyrime dalyvavo tiek moterys (4,54 proc.  $n = 23$ ), tiek vyrai (95,46 proc.  $n = 484$ ), tiriamųjų dažniausia žymėtas amžius – nuo 21 iki 26 m. (54 proc.  $n = 274$ ), mažiau žymėtas – iki 21 m. (43,2 proc.  $n = 219$ ) ir labai maža dalis – nuo 27 metų ir daugiau (2,8 proc.  $n = 14$ ). Analizuojant duomenis apie

respondentų išsilavinimą, atsakymo variantai pasiskirstė taip: daugiau nei pusė turėjo vidurinį (54 proc.  $n = 279$ ), trečdalis – vidurinį specialųjį profesinį (33,5 proc.  $n = 170$ ), mažiau nei dešimtadalis – aukštąjį neuniversitetinį (6,7 proc.  $n = 34$ ) arba aukštąjį universitetinį (5,3 proc.  $n = 27$ ) išsilavinimą.

Tiriamieji norą dalyvauti tyrime patvirtino žodiniu sutikimu. Tyrimas atliktas lokalizuotoje vietoje, tačiau imtis reprezentatyvi, todėl gauti rezultatai leido atskleisti NPPKT karių tarnybos motyvacijos probleminę situaciją. Toliau pateikiami tyrimo rezultatai.

### 3.1. Tyrimo rezultatai

Visų pirma aptariami NPPKT karių tarnavimo kariuomenėje motyvai. Nustatyta, kad dažniausia NPPKT kariai pasirinko tarnybą dėl to, kad norėjo įgyti karinių žinių ir praktinių įgūdžių (36,5 proc.) arba buvo pašaukti atlikti NPPKT (32,7 proc.); daugiau nei dešimtadalis pasirinko dėl galimybės realizuoti savo gebėjimus ir patirtį (13,4 proc.); nedidelė dalis pasirinko, nes turi norą ginti Tėvynę (6,7 proc.) ar dėl patriotizmo (6,1 proc.); mažiausiai karių pasirinko tarnybą dėl tinkamo užmokesčio (3,2 proc.), nedarbo (2 proc.) ar todėl, kad čia nereikia prisiminti didelės atsakomybės (1,4 proc.). Svarbu buvo išsiaiškinti ir tai, ar savanoriškai ir privaloma tvarka tarnaujantys kariai yra patenkinti tuo, kad atėjo į Lietuvos kariuomenės tarnybą. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad daugelis savanoriškai tarnaujančių karių yra patenkinti (43,04 proc.); šiek tiek mažiau jų teigė, kad nei taip, nei ne (41,42 proc.); maža dalis – nepatenkinti (15,53 proc.). Visai kitaip mano privaloma tvarka tarnaujantys kariai: didžioji jų dalis žymėjo savo atsakymuose nei taip, nei ne (47,47 proc.), daugiau nei trečdalis – nepatenkinti (39,39 proc.) ir tik maža dalis liko patenkinti (13,13 proc.), kad atėjo į Lietuvos kariuomenės tarnybą. Skirtumas tarp šių grupių yra statistiškai reikšmingas. Paklausus, ar būtų tarnavę kariuomenėje, jei nebūtų šauktinių prievolės, paaiškėjo, kad daugiau nei pusė netarnautų (57,4 proc.); šiek tiek mažesnė dalis – tarnautų (42,6 proc.).

Karių paprašyta prisiminti savo pirmąjį įspūdį apie tarnybą ir nurodyti, kaip ją vertina dabar. Atsakymai pateikti 1 paveiksle.

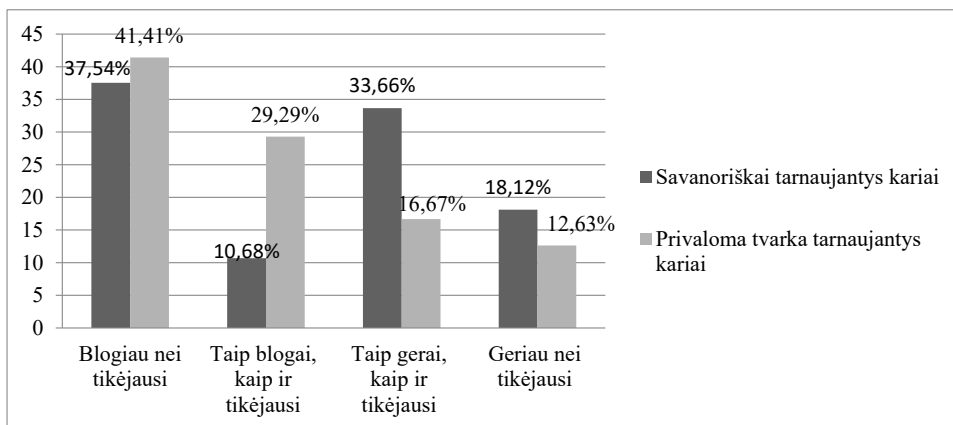
Daugiausia privaloma tvarka tarnaujančių (41,41 proc.) ir savanoriškai tarnybą pasirinkusių (37,54 proc.) karių teigė, kad lyginant su pirmuoju įspūdžiu tarnybą dabar vertina blogiau, nei tikėjosi; taip blogai, kaip ir tikėjosi, vertina beveik trečdalis privaloma tvarka tarnaujančiųjų (29,29 proc.) ir dešimtadalis savanoriškai tarnybą pasirinkusiųjų (10,68 proc.); taip gerai, kaip ir tikėjosi, – trečdalis savanoriškai pasirinkusiųjų tarnybą (33,66 proc.) ir šeštadalis – privaloma tvarka tarnaujančiųjų (16,67 proc.); geriau, nei tikėjosi, – beveik penktadalis savanoriškai tarnybą pasirinkusiųjų (18,12 proc.) ir šiek tiek daugiau nei dešimtadalis – priva-



loma tvarka tarnaujančiųjų (12,63 proc.). Skirtumas tarp šių grupių yra statistiškai reikšmingas.

Ne mažiau įdomus buvo ir pačių karių savo tarnybos vertinimas. Daugiausia savanoriškai tarnybą pasirinkusių karių savo tarnybą įvertino gerai: dienos tarnybos vykdymą (51,1 proc.); kovinio šaudymo pratybas (36,9 proc.); kolektyvinį karinį rengimą kuopoje (49,5 proc.); individualų karinį rengimą (44,7 proc.); fizinį pasirengimą (45,6 proc.). Panašūs ir privaloma tvarka tarnaujančių karių rezultatai – ir jie tarnybą įvertino gerai: dienos tarnybos vykdymą (50,0 proc.); kovinio šaudymo pratybas (33,8 proc.); individualų karinį rengimą kuopoje (42,4 proc.); fizinį pasirengimą (47,0 proc.); tik kolektyvinį pasirengimą kuopoje (37,4 proc.) daugiausia prievolinkų įvertino patenkinamai. Nustatyta, kad NPPKT kariai išskiria gebėjimus, kurie kariui tarnyboje yra būtini: greitai vykdyti paskirtą užduotį (79,7 proc.); šiek tiek mažiau – laiku užbaigti pradėtą užduotį (66,1 proc.) ir vadovauti, kontroliuoti (64,7 proc.); šiek tiek daugiau nei pusė – mokyti kitus (56,6 proc.) ir numatyti užduočių perspektyvas (53,6 proc.); šiek tiek daugiau nei trečdalis – diegti inovacijas (36,1 proc.); maža dalis pasirinko atsakymą kita (8,9 proc.).

Paklausus, kokios savybės labiausiai trūksta NPPKT kariams, NPPKT kariai dažniausia įvardijo, kad trūksta aktyvumo ir iniciatyvumo (23,1 proc.); patriotizmo (22,3 proc.); pagarbos (19,1 proc.); šiek tiek mažiau nurodė, kad nieko netrūksta (12,2 proc.) arba trūksta pasitikėjimo savimi (9,3 proc.), sąžiningumo (7,1 proc.); mažiausiai – drąsos (3,6 proc.) ir principingumo (3,4 proc.).



1 pav. Savanoriškai ir privaloma tvarka tarnaujančių karių pirmasis įspūdis apie tarnybą

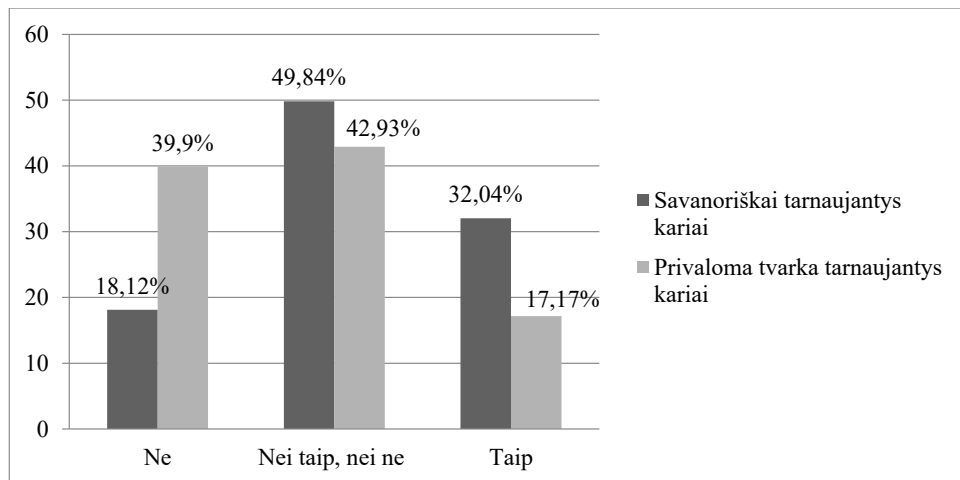
Fig. 1. The first impression of volunteer soldiers and conscript soldiers about military service

Analizuojant vieną svarbiausių karių tarnybos motyvacijos klausimų, respondentų klausta, ar būtina karį motyvuoti. Absoliuti dauguma karių (84 proc.) teigė, kad tai būtina, nes tik motyvuotas karys siekia ir pasiekia gerų rezultatų; dešimtadalis (10,1 proc.) teigė, kad pakanka vidutinės motyvacijos; maža dalis (5,9 proc.) tam reikšmės neteikė. Tikslinga pažymėti, kad esama Lietuvos kariuomenės karių tarnybos sistema pusė karių buvo iš dalies patenkinti (50,3 proc.); šiek tiek mažiau nei pusė – nepatenkinti (44,6 proc.) ir tik labai maža dalis – patenkinti (5,1 proc.). Kadangi tik labai maža dalis karių liko patenkinti Lietuvos kariuomenės tarnybos motyvazine sistema, jų paprašyta įvardyti priežastis, kodėl jie iš dalies arba visiškai nepatenkinti šiuo metu esama motyvazine sistema: trečdalis respondentų paminėjo netobulą skatinimo sistemą (33,9 proc.); šiek tiek mažiau pažymėjo, kad kartais skatinami ne tie kariai, kurie nusipelnė (26,4 proc.); daugiau nei dešimtadalis – ne visada aišku, už ką skatinama (15,8 proc.), arba gaunami tik padėkos raštai, kurie nieko verti (14,2 proc.); mažiausiai – kita (6,3 proc.). Siekta išsiaiškinti, ar patys kariai jaučiasi motyvuoti tarnyboje siekti gerų rezultatų (2 pav.).

Daugiausia savanoriškai tarnybą pasirinkusių (49,84 proc.) ir privaloma tvarka tarnaujančių (42,93 proc.) karių atsakė, kad nei jaučia, nei nejaučia esą motyvuojami tarnyboje siekti gerų rezultatų; jaučia esą motyvuojami daugiau savanoriškai tarnybą pasirinkusių (32,04 proc.) nei privaloma tvarka tarnaujančių (17,17 proc.) karių; nejaučia – daugiau privaloma tvarka tarnaujančių (39,90 proc.) nei savanoriškai tarnybą pasirinkusių karių (18,12 proc.). Skirtumas tarp šių grupių yra statistiškai reikšmingas. Statistinės analizės rezultatai atskleidė ir tai, kas silpnina karių motyvaciją: neracionalus tarnybos organizavimas (27,4 proc.); neįdomi tarnyba (17,4 proc.); per mažas darbo užmokestis (17,2 proc.); šiek tiek mažiau karių pažymėjo, kad tarnyba susijusi su didele nervine įtampa (14 proc.); mažiau nei dešimtadalis – varginanti tarnyba (9,1 proc.), nevienodai paskirstytas tarnybos krūvis (9,1 proc.), kita (6,1 proc.).

Kitas aktualus aspektas, kada NPPKT kariai tarnautų geriau. Didžioji dalis respondentų teigė, kad geriau tarnautų, jei tarnyba teiktų malonumą (30,2 proc.) arba tarnybos krūvis atitiktų užmokestį (22,9 proc.); šiek tiek mažiau – tarnauja ir taip gerai (15,8 proc.) arba geriau tarnauti nemato prasmės (13,0 proc.); mažiausiai – jei turėtų daugiau sugebėjimų (6,7 proc.), fizinės ištvermės (6,5 proc.), matytų realias karjeros siekimo galimybes (4,9 proc.). Tarnybos motyvacijai įtaką daro ir nematerialūs skatinimo būdai. Čia būdingas gana ryškus išskyrimas: maloniausias nematerialus tarnybos skatinimo būdas – laisvadienis (70,4 proc.); nedidelė dalis pažymėjo pagyrimą (14,8 proc.); mažiausiai – laisvalaikio programas (6,5 proc.), sudėtingos užduoties skyrimą (6,3 proc.), kita (2 proc.).

Svarbu išsiaiškinti, kaip patys kariai vertina Krašto apsaugos pajėgas (žr. 3 pav.). Daugiausia savanoriškai tarnybą pasirinkusių karių Krašto apsaugos

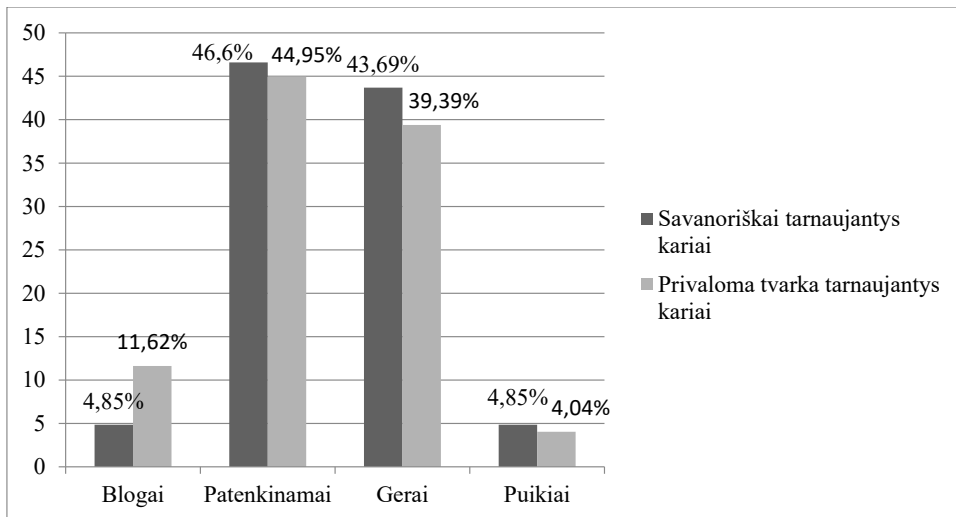


2 pav. Savanoriškai ir privaloma tvarka tarnaujančių karių  
motyvacija tarnyboje siekti gerų rezultatų  
*Fig. 2. Motivation of volunteer soldiers and conscript soldiers  
to seek for good results in military service*

pajėgas vertina patenkinamai (46,60 proc.) arba gerai (43,69 proc.); maža dalis – puikiai (4,85 proc.) ir blogai (4,85 proc.). Daugiausia privaloma tvarka tarnaujančių karių Krašto apsaugos pajėgas vertina patenkinamai (44,95 proc.) arba gerai (39,39 proc.); dešimtadalis – blogai (11,62 proc.); maža dalis (4,04 proc.) – puikiai. Skirtumas tarp šių grupių yra statistiškai reikšmingas. Be to, nustatyta, kad didelė dalis (67,68 proc.) privaloma tvarka tarnaujančių karių išvis negalvoja apie tolesnę profesinę karo tarnybą; ketvirtadalis (25,25 proc.) – gal kažkada ateityje; maža dalis (7,07 proc.) galvoja apie tolesnę profesinę karo tarnybą. Didesnė dalis (37,86 proc.) savanoriškai tarnybą pasirinkusių karių galvoja, kad gal kažkada ateityje eitų į profesinę karo tarnybą; trečdalis (33,3 proc.) apie tai negalvoja; šiek tiek mažesnė dalis (28,80 proc.) apie tolesnę profesinę karo tarnybą galvoja. Skirtumas tarp šių grupių yra statistiškai reikšmingas.

Daug diskusijų visuomenėje ir valstybėje keliantis klausimas dėl visuotinio šauktinių šaukimo vis dar neišspręstas, todėl karių klausta, kaip jie mano, ar būtų tikslingas visuotinis šaukimas. Beveik pusė jų (49,1 proc.) teigė, kad visuotinis šaukimas netikslingas; šiek tiek daugiau nei trečdalis (35,3 proc.) mano, kad tikslingas; daugiau nei dešimtadalis (15,6 proc.) tinkamiausio sprendimo nežino.

Nors kariuomenei skiriama vis daugiau dėmesio ir išteklių, atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad pasitenkinimas NPPKT tarnyba – ne toks jau didelis, ypač nepatenkinti privaloma tvarka tarnaujantys kariai, palyginti su savanoriškai tarny-



3 pav. Savanoriškai ir privaloma tvarka tarnaujančių karių Lietuvos kariuomenės Krašto apsaugos pajėgų vertinimas

Fig. 3. Opinion of volunteer soldiers and conscript soldiers towards the National Defense Forces of the Lithuanian Armed Forces

bą pasirinkusiais. Pasiūlymų, kaip reikėtų gerinti karių tarnybos motyvacinę sistemą, pateikė šiek tiek daugiau nei pusė karių (52,1 proc.); mažiau nei pusė (47,9 proc.) pasiūlymų nepateikė. Svarbu, kad kariai nevengė išsakyti savo kritinės nuomonės apie nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą, tai leidžia išklausyti jų nuomones. Pateikti pasiūlymai ar pastebėjimai buvo sugrupuoti į kelias pagrindines kategorijas (1 lentelė).

1 lentelė. Savanoriškai ir privaloma tvarka tarnaujančių karių pasiūlymai dėl motyvacijos tarnauti gerinimo

Table 1. The volunteer soldiers and conscript soldiers suggestions to improve for military services motivation

Kategorijos pavadinimas	Patvirtinantys teiginiai
Materialus skatinimas	„Didesnės išmokos“; „mokėti karius kelionpinigius į namus ir iš jų“; „papildomas mokestis už pratybas“; „būtų didesni pinigai, būtų daugiau savanorių“
Nematerialus skatinimas	„Reikia išeiginių“; „daugiau renginių“; „noriu viktorinų“; „dažniau skiriami laisvadieniai“

Kategorijos pavadinimas	Patvirtinantys teiginiai
Kvalifikuotas personalas	„Labiau kvalifikuotų skyriaus vadų, kurie išmano savo darbą“; „reikia išsilavinusių darbuotojų, kurie myli ir gerbia savo darbą“; „mažiau jaunų vadų“; „kelti aukštesnius standartus skyrių vadams“
Pratybos	„Daugiau užsiėmimų ir praktikos“; „įdomesnių užduočių per pratybas“; „daugiau šaudymo pratybų“; „daugiau skirtingų pratybų, o ne tų pačių pratybų kartojimas“; „daugiau pratybų mieste“
Karinis aprūpinimas	„Pagerinti aprūpinimą amunicija“; „daugiau šovinių pratyboms“; „daugiau įrangos“; „geresnės ekipuotės“
Didesnė motyvacija	„Neįmanoma įdiegti motyvacijos per prievartą atsiųstiems kariams“; „kalbėti su kariais, kodėl turėtų geriau tarnauti“; „daugiau motyvaciją keliančių paskaitų“; „motyvacijai svarbūs paskatinimai“; „demotyvuoja rutina“; „atrinkti tarnauti tik motyvuotus karius“
Kiti pasiūlymai	„Geresnio maitinimo“; „atliktų tarnybą tik savanoriai“; „daugiau laiko individualiam sportui“; „tikslingesnio tarnybos planavimo“; „disciplinos, pagarbos lavinimas“; „skirstyti užduotis panašiai kariams“

Tyrimo dalyvių atsakymai atskleidė, kad būtini kompleksiniai veiksmai, kurie lemia, jų manymu, nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos motyvaciją. Išskiriamas tiek materialus, tiek nematerialus tarnybos skatinimas. Kariams, be abejo, svarbūs tarpasmeniniai santykiai su vadais, kokie vadai dirba, kas juos moko įvairių karinių įgūdžių. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad pratybų kokybė ir karinis aprūpinimas kol kas nėra stiprioji kariuomenės pusė ir tai gali būti nusivylimo tarnyba priežastis. Be to, svarbu didinti motyvaciją. Kariai ypač akcentavo, kad labiausiai motyvuoti gali būti tie kariai, kurie savanoriškai pasirinko tarnybą. Pažymėtina, kad tarnybos organizavimo metodai turėtų būti nukreipti į tai, kaip išvengti tarnybos monotoniškumo, užtikrinti optimalų užduočių pasiskirstymą. Buvo ir kitų svarbių siūlymų, siekiant patenkinti karių lūkesčius, kurie kaip reikšmingos detalės didina motyvaciją. Dėl šios priežasties dalis siūlymų turėtų būti apsvarstyti ir kritiškai įvertinti.

### 3.2. Tyrimo rezultatų aptarimas

Atsižvelgiant į NPPKT karių motyvus tarnauti, nustatyta: kaip priimtiniausią tarnavimo variantą respondentai pasirinko teiginį „noras įgyti karinių žinių ir praktinių įgūdžių“. A. Pocienės (2018) pateikti tyrimo rezultatai pristato 2015–2016 m. „pirmosios bangos“, sugrąžinus NPPKT, šauktinių nuomones. Taigi pirmoji

paskata tapti šauktiniu kariu – siekis išmokyti apginti savo šeimą, tėvynę, kilus grėsmei. Kitas pagal svarbą šauktiniams kariams – noras patirti nuotykių ir išbandymų. Palyginus šių dviejų tyrimų rezultatus galima teigti, kad NPPKT karių tarnybos motyvacija pagrįsta instituciniu motyvacijos tipu. Be to, tyrimas atskleidė, kad tarnyba labiau yra patenkinti savanoriškai ją pasirinkę kariai nei privaloma tvarka tarnaujantieji. Tačiau, jei nebūtų šauktinių prievolės, daugelis karių teigė, kad apskritai netarnautų kariuomenėje.

Remiantis V. H. Vroom'o lūkesčių teorija, galima teigti, kad tyrime dalyvavusių karių lūkesčiai buvo patenkinti tik iš dalies. Pažymėtina, kad, remiantis mokslo studija „Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje“ (Vileikienė, Pocienė, Aleknevičienė, 2015), didžioji dalis Krašto apsaugos savanorių pajėgose tarnaujančių karių teigė, kad palyginus lūkesčius, kurių turėjo prieš tarnybą ir po jos, daugelis jų tarnybą vertina taip gerai, kaip ir tikėjosi.

Atkreiptinas dėmesys, kad kariai išskyrė šiuos tarnyboje būtinus gebėjimus: greitai vykdyti paskirtą užduotį, laiku užbaigti pradėtą užduotį, vadovauti ir kontroliuoti. Daugelis savanoriškai tarnybą pasirinkusių ir privaloma tvarka tarnaujančių karių savo pastarųjų mėnesių tarnybą vertina gerai. Darbo autorė neturėjo galimybės palyginti šių rezultatų su karių vadų rezultatais, kaip jie vertintų tuos karius. Tačiau interpretuojant šiuos duomenis, dera prisiminti V. H. Vroom'o lūkesčių teoriją, kurioje pabrėžiama, kad, norint pasiekti tam tikrų tikslų, būtini atitinkami gebėjimai. Todėl darome prielaidą, kad kariai geba tinkamai vykdyti tarnybą, tačiau čia iškyla kitas probleminis klausimas, ar jie turimą potencialą išnaudoja? Karių teigimu, jiems patiems pradinėje karo tarnyboje labiausiai trūksta aktyvumo ir iniciatyvumo.

Kaip minėta teorinėje dalyje, tarnybos motyvacija yra svarbi, atliktas tyrimas patvirtino, kad karius motyvuoti būtina, nes tik motyvuotas karys siekia ir pasiekia gerų rezultatų. Tačiau esama karių tarnybos motyvacijos sistema kariai patenkinti iš dalies, nes: netobula skatinimo sistema, kartais skatinami ne tie kariai, kurie nusipelnė, ne visada aišku, už ką skatinama. Galima daryti prielaidą, kad, jei kariai nebus tikri, kad už jų tarnybą atlyginama teisingai, jie nesistengs siekti gerų tarnybos rezultatų, bendrų Krašto apsaugos tikslų. Šie rezultatai suponuoja mintį, kad teoriškai aptarta kario motyvavimo sistema praktikoje veikia visai kitaip nei galbūt tikimasi. Juolab kad patys kariai yra tarsi „pusiaukelėje“, nes daugelis jų minėjo, kad jaučiasi nei motyvuoti, nei nemotyvuoti tarnyboje siekti gerų rezultatų. Tai skatina analizuoti tarnybos motyvacijos sistemos trūkumus, nes nustačius nepasitenkinimo priežastis, paprasčiau būtų galima surasti optimalius sprendimus, kurie tenkintų tiek karius, tiek vadovybę.

Nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp to, kas silpnina karių tarnybos motyvaciją, ir to, kas ją didina. Rezultatai atskleidė, kad karius labiau motyvuo-

ja tarnybos teikiamas malonumas ar tarnybos krūvį atitinkantis užmokestis, ir atvirkščiai – neracionaliai organizuota, neįdomi tarnyba ir per mažas užmokestis motyvaciją silpnina. Maloniausias nematerialus tarnybos skatinimo būdas – laisvadienis. Tokius pačius rezultatus pateikė ir KAM karo psichologijos skyriaus psichologė kpt. Dainora Kasiliauskytė (2017), atlikusi tyrimą ir apklaususi Kęstučio mechanizuotojo pėstininkų bataliono šauktinius karius. Ji nustatė, kad labiausiai karius motyvuoja ir palaiko galimybė savaitgaliais grįžti namo, tuo tarpu draudimas grįžti – viena didžiausių bausmių.

Kariai Lietuvos kariuomenės Krašto apsaugos pajėgas vertina patenkinamai, daugelio nuomone, visuotinis šaukimas nebūtų tikslingas. Be to, baigę tarnybą į profesinę karo tarnybą pereiti dažniau mąsto savanoriškai tarnybą pasirinkę nei privaloma tvarka tarnaujantys kariai. Ieškant sprendimo, kas karius labiau motyvuotų tarnauti, pažymėtina, kad daugiau dėmesio reikėtų skirti materialiam ir nematerialiam skatinimui, užtikrinti personalo kvalifikaciją, pratybų kokybę, aprūpinimą ir susitelkti ties pačia motyvacija. Šiuo atveju kariai, išsakydami savo nuomonę, prisideda ne tik prie kariuomenės tarnybos vertinimo, bet ir neleidžia ignoruoti akivaizdžių tiesų.

Atliktas kiekybinis tyrimas leido patvirtinti hipotezę, kad savanoriškai ir privaloma tvarka atliekančių NPPKT karių tarnybos motyvacija skiriasi, nes jų karo tarnybą lemiantys lūkesčiai nėra tapatūs. Karo tarnybos motyvacijai esminės įtakos turi savanoriškumo principu grindžiamas atėjimas į karinę tarnybą. Žinoma, straipsnio autorės pateiktos interpretacijos gali būti interpretuojamos ir kitaip, tačiau siekta „ne uždaryti“ problemą, o atverti kitų interpretacijų perspektyvą. Todėl nagrinėjant karių tarnybos motyvacijos klausimą vis dar yra erdvės ekspertams ir mokslininkams teikti pasiūlymų ir rekomendacijų, kad karių tarnybos motyvacijos rezultatai būtų geresni.

## **Išvados**

Motyvuota karinė tarnyba kuriant ir užtikrinant šalies karines galimybes sietina su tarnaujančiais kariais, kurie įgyvendina karinio saugumo strategijas bei lemia vykdomos veiklos kokybinius rezultatus ir efektyvumą. Atliktas tyrimas atskleidė, kad NPPKT karių lūkesčiai dėl tarnybos pasiteisino tik iš dalies. Suvokus, kad kariai sieks tikslų tik patenkinę savo lūkesčius, svarbu ieškoti būdų, kurie motyvuotų juos tarnauti. Čia ypač svarbus vertybinių nuostatų vaidmuo – karinės vertybės sustiprina ir sutelkia karius kaip asmenybes. Vertindami empirinio tyrimo rezultatus, NPPKT kariai pažymėjo, kad labiausiai jiems patiems trūksta aktyvumo ir iniciatyvumo.

Šiuo metu Krašto apsaugos sistemoje kariams taikomi motyvacijos veiksniai yra labai abstraktūs, o atliktų mokslinių tyrimų ar studijų dar trūksta, kad būtų galima pagrįsti dabartinės motyvacijos sistemos [ne]sėkmingus įgyvendinimo rezultatus. Remiantis lokalaus empirinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad šiuo metu esama karių tarnybos motyvacijos sistema respondentai patenkinti tik iš dalies. Įvertinus kiekybinio tyrimo rezultatus, apsiribojant išskirtais instituciniu ir pragmatiniu motyvais, daroma išvada, kad NPPKT karių tarnybos motyvacija pagrįsta instituciniu motyvacijos tipu.

Tarnybos motyvacijai didžiausią įtaką daro savanoriškumo principu grindžiamas atėjimas į karinę tarnybą. Savanoriškai tarnaujantys kariai yra labiau patenkinti tarnyba ir apie ją yra susidarę geresnį įspūdį, be to, yra labiau motyvuoti siekti gerų tarnybos rezultatų, palankiau vertina Krašto apsaugos pajėgas ir mąsto apie tolesnę profesinę tarnybą, nei privaloma tvarka tarnaujantys kariai.

## Literatūra

- Baltutytė G. (2019). *Lietuvos kariuomenės karių tarnybos motyvacijos analizė nacionalinio saugumo kontekste*. Nacionalinio saugumo studijų programos magistro baigiamasis darbas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
- Battistelli, F. (1997). Peacekeeping and the Postmodern Soldier. *Armed Forces & Society*, Vol. 2, p. 467.
- Bury, P. (2017). Recruitment and Retention in British Army Reserve Logistics Units. *Armed Forces & Society*, Vol. 43 (4), p. 608–631.
- Deksnys, G. (2011). *Pasitikėjimo kultūros link Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo galimybės*. Kaunas: Poezija.
- Genzelis, B., Žigaras, F., Kazlauskaitė-Markelienė, R., Petrauskaitė, A. (2008). *Šiuolaikinės visuomenės vertybinės orientacijos ir Lietuvos kariuomenė*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Griffith, J. (2008). Institutional motives for serving in the US Army National Guard: Implications for recruitment, retention, and readiness. *Armed Forces & Society*, Vol. 34, p. 230–258.
- Išbandyk save. (2016). *Specialus Lietuvos kariuomenės žurnalo KARYS priedas būsimiems kariams*. Prieiga internete: file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/isbandyk%20save\_.pdf
- Jakilaitis, E. (2017). *R. Karoblis: nežinia, kiek ilgai kario tarnybą įkvėps vien patriotizmas*. Prieiga internete: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2017-11-24-r-karoblis-nezinia-kiek-ilgai-kario-tarnyba-ikveps-vien-patriotizmas/166441>.
- Jokubauskas, V. (2014). „Mažųjų kariuomenių“ galia ir paramilitarizmas. *Tarpukario Lietuvos atvejis*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Jonušas, K. (2018). Įsitikinti, ar principai geri. *Karys*, Nr. 4, p. 23–27.
- Kasiliauskytė, D. (2017). *Ar kario motyvacija – vado elgesio pasekmė?* Prieiga internete: [https://kariuomene.kam.lt/lt/tapk\\_kariu/12/naujienuos\\_3292/ar\\_kario\\_motyvacija\\_vado\\_elgesio\\_pasekme.html?pbck=0](https://kariuomene.kam.lt/lt/tapk_kariu/12/naujienuos_3292/ar_kario_motyvacija_vado_elgesio_pasekme.html?pbck=0)
- Kodel verta rinktis tarnybą Lietuvos kariuomenėje. (2018). Prieiga internete: <http://www.karys.lt/kodel-verta-tapti-savanoriu.html>.
- Kuzmickas, B. (2018). *Tarp kaimynų ir pasaulyje vyksmai ir refleksijos*. Vilnius: Versmė.
- Kuzmickas, B. (2001). *Laimė, asmenybė, vertybės*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- Laurinkus, M. (2010). *Kas yra ir gali būti Lietuvos konservatoriai. Lietuviškas konservatizmas*. Vilnius.
- Levy, Y. (2007). *Soldiers as laborers: A theoretical model*. Houten: Springer Science + Business Media B.V.
- Lietuvos kariuomenė pasirengusi iššūkiams. (2009). Prieiga internete: file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/lietuvas%20kariuomene\_elektronine%20versija%20(3).pdf
- Lietuvos Respublikos Seimas. 2017 m. sausio 17 d. Nr. XIII-202. *Nacionalinio saugumo strategija*. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=-g0zrzcx&actualEditionId=PnlbjdLoYo&documentId=TAIS.167925&category=TAD>.



- Lipinskiė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
- Marcinkevičiūtė, L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Kaunas: Akademija.
- Maslow, A. H. (2009). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
- Moskos, C. C. (1977). From Institutional to Occupation. Trends in military organization. *Armed Forces & Society*, Nr. 4, p. 41.
- Neimontas, M. (2013). *Daugiau dėmesio bus skiriama kariuomenės vertybių puoselėjimui*. Prieiga internete: [http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes\\_atributika/archyvas\\_2643/2013\\_m.\\_archyvas/2013\\_03\\_naujienu\\_archyvas/sausumos\\_pajegose\\_imamasi\\_sistemingai\\_ugdyti\\_kariuomenes\\_vertybes.html?pbck=50](http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_atributika/archyvas_2643/2013_m._archyvas/2013_03_naujienu_archyvas/sausumos_pajegose_imamasi_sistemingai_ugdyti_kariuomenes_vertybes.html?pbck=50)
- Perry, J. L. (1999) *Bringing Society in: Toward a Theory of Public Service Motivation*. Fifth National Public Management Research Conference, December 3, 1999. Prieiga internete: <http://bush.tamu.edu/pubman/papers/1999/Perry99.pdf>
- Pocienė, A. (2018). Lietuvos jaunuolių pritraukimo į nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą galimybės. *Lietuvos metinė strateginė apžvalga 2017–2018*, T. 16, p. 367–392.
- Razma, G. (2014). *Profesinės karo tarnybos karininkų žinių vertinimas*. Žmonių išteklių vadybos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Rodrigues-Goulart, C. F. (2006). *Combat motivation. Military review*. November-December. Prieiga internete: [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20061231\\_art016.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20061231_art016.pdf)
- Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Statkus, N. (2003). *Etniškumas ir nacionalizmas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Steiger, R., Zwygart, U. (1999). *Karinė pedagogika*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos leidykla.
- Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2013). *Piliečių dalyvavimo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- The army leadership code*. Prieiga internete: [https://www.army.mod.uk/media/2698/ac72021\\_the\\_army\\_leadership\\_code\\_an\\_introduutory\\_guide.pdf](https://www.army.mod.uk/media/2698/ac72021_the_army_leadership_code_an_introduutory_guide.pdf).
- Vasiljevas E. (2015). *Tarnybos Lietuvos krašto apsaugos savanorių pajėgose motyvų analizė*. Taikomosios sociologijos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Vileikienė, E., Pocienė, A., Aleknevičienė, J. (2015). *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos leidykla.
- Vroom, V. H. (1994). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers (Originally published: New York: Wiley, 1964).
- Zahman Ahman, K. (2010). Aligning military and soldiers' values hierarchy. *International Journal of business management*, Vol. 5, No. 3, p. 62–69. Prieiga internete: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1025.1644&rep=rep1&type=pdf>
- Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, T. 18, Nr. 4, p. 105–117.
- Woodruff, T. D. (2017). Who Should the Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior. *Armed Forces & Society*, Vol. 43 (4) p. 579–607.

## **ANALYSIS OF MOTIVATION OF CONTINUOUS MANDATORY INITIAL MILITARY SERVICE: SUBJECTIVE ASSESSMENT OF THE PARTICIPANTS**

**Gerda Baltutytė**

### **Summary**

Motivated military service in joint development and ensuring of military security capabilities of the country is related to serving soldiers, who implement the military security strategies and determine the qualitative results and efficiency of the performed activities. The current factors of motivation, applied to the soldiers by the National Defence System of the Republic of Lithuania, are abstract and non-specific. Furthermore, there is too little research or studies to justify the (non) successful results of the current motivation system. Recognizing the importance of military service motivation, there is a need to look for theoretical and empirical assurances which, as a starting point, would allow to assess the motivation of military service.

In Lithuania, the continuous mandatory initial military service (hereinafter referred to as CMIMS) is based not only on the principle of volunteering, but also on coercion (the laws provide for punishment for avoiding mandatory initial military service), therefore, we have not only volunteer soldiers, but also conscript soldiers. It should be noted that, in comparison with 2015, the number of conscript soldiers under mandatory military service increases. The work of the authorities is not just imposition of sanctions, but also to encourage the soldiers to engage in joint activities. In order to get them involved, it is necessary to find out the expectations, the reasons why soldiers decide to participate or remain passive in the service. The scientific and practical problem is formulated by the question of what does determine the motivation of the soldiers, who are under continuous mandatory military service and how do they evaluate the present motivation system of the Lithuanian Armed Forces?

Based on the results of the local empirical research, it was found that the respondents are partly satisfied with the current motivation system of the military service. Upon assessing the results of the quantitative research and limiting it to the identified institutional and pragmatic motives, it is concluded that the motivation of the CMIMS military service is based on the institutional type of motivation.

The motivation of the service is particularly influenced by the voluntary coming to military service. Upon comparing the volunteer soldiers and conscript soldiers,

are under continuous mandatory initial military service at the same place of service, their service motivation was characterized by statistically significant difference: the volunteers are more satisfied with the service and have a better impression of it, are more motivated to achieve good results in the service, have more favourable opinion towards the National Defense Forces and think about further professional service than conscript soldiers.

In addition, based on the theoretical analysis and the results of other authors' research, the active involvement and satisfaction with military service is related to the ability of a soldier to actualize the processes taking place in the world, as well as to personal values and attitudes. Military values strengthen and unite the soldiers as personalities. Values are an important tool for enhancing motivation. Considering the results of the empirical study, CMIMS soldiers have highlighted the lack of activity and initiative.

Finally, it was found that the expectations of CMIMS soldiers have only partially been met. Realizing that soldiers will only seek for their goals, if they meet their expectations, it is important to look for different ways to motivate military service. When looking for a solution to improve the motivation of military service, it should be noted that attention should be paid on the material and non-material promotion of the service, on more qualified staff, on the quality of the exercise, on the provision and on the motivation itself.

While examining the issue of motivation for military service, there is still room for experts and scientists to make suggestions and put forward recommendations to improve the results of motivation for military service.

**Gerda Baltutytė** – magistrė (socialiniai mokslai – nacionalinis saugumas), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas.

Moksliniai interesai: karių tarnybos motyvacija, pilietiškumas, gynybos politika.

Adresas: Vytauto g. 5, LT-92138 Klaipėda.

Tel. +370 696 121 60.

E-mail: baltutyte.g@gmail.com

**Gerda Baltutytė** – master of Science of Social Sciences (national security) at University of Klaipėda, Faculty of Social Sciences and Humanities.

Scientific interests: soldiers' service motivation, citizenship, defence policy.

Address: Vytauto Str. 5, LT-92138 Klaipėda, Lietuva.

Phone: +370 696 121 60.

E-mail: baltutyte.g@gmail.com